



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Sara Läykki

Perehdytysuunnitelma kohdeyritykselle

Perehdytyksen vaikutus henkilöstövaihtuvuuteen ja sitoutumiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto

Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2020

Tekijä Otsikko	Sara Läykki Perehdytys suunnitelma kohdeyritykselle
Sivumäärä Aika	26 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2020
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessia ja luoda tätä varten perehdytys suunnitelma ja tätä tukeva materiaali. Tarkoituksena oli luoda yhtenäinen kirjallinen ohjeistus, joka tukisi työn aloittamista ja työhön sitoutumista.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä ja teoriaa. Perehdyttämisen teoriassa keskityttiin perehdytyksen vaikutukseen henkilöstövaihtuvuudessa ja sitoutumisessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jossa työn suunnittelun ja toteutuksen pohjana hyödynnettiin yrityksen yhteyshenkilön haastattelua. Tämän avulla selvitettiin nykytilannetta ja perehdyttiin perehdyttämisen teoriaa ja luotiin yritykselle perehdytys suunnitelma.</p> <p>Perehdytysprosessin kehittämiseksi oli tarvetta toiminnan yhtenäistämisen takia ja kirjallisen ajantasaisen ohjeistuksen puuttuessa. Kehittämishankkeen aikana yritykselle luotiin perehdytys suunnitelma, perehdytys materiaali ja perehdyttämisen tarkastuslista. Tämän opinnäytetyön liitetiedostot on salattu.</p>	
Avainsanat	Perehdyttämissuunnitelma, perehdyttäminen, henkilöstövaihtuvuus

Author Title	Sara Läykki Development of the Orientation Process
Number of Pages Date	26 pages + 2 appendices May 2020
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkil��, Senior Lecture
<p>The purpose of this thesis was to develop the orientation process of the client company and create an orientation plan and relevant supporting material for this end. The aim was to create comprehensive written guidelines to support the start of employment and strengthen employee engagement in the company. The need to develop the orientation process arose due to the ongoing harmonization of operations and the lack of up-to-date written instructions for orientation.</p> <p>The theoretical part of the thesis focused on legislation and theory concerning orientation. The theory mainly related to the orientation effects on employee turnover and employee engagement.</p> <p>The thesis was carried out using qualitative research methods. The main input from the data was received from the interview with the company's contact person. The results from this interview were utilized as the basis for the planning and implementation of the orientation process. The interview also helped to clarify the challenges in the current situation. Based on the inputs from the theory of introduction and the results from the interview, the study developed an orientation plan for the company.</p> <p>The outcome of the thesis is the orientation plan, relevant supporting material and orientation checklist for the company to use. The needs to further develop the orientation process and to create the orientation plan were based on the results of the current state analysis. The thesis helped to develop more comprehensive and relevant introductions as the company did not have specific written instructions thus far. This thesis had attachments which are not included into the final report.</p>	
Keywords	Introduction plan, Employee orientation, Employee turnover

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajayritys	1
1.2	Lähtökohdat ja -tilanteen kartoitus	2
1.3	Haastattelun tulokset nykytilanteesta	2
1.4	Työn tavoite	4
1.5	Työn rajausta ja tyyppi	4
1.6	Viitekehys ja teoria	5
2	Perehdytys	5
2.1	Perehdytyksen määritelmä	5
2.2	Perehdytyksen hyvät käytänteet	7
2.3	Perehdytyksen vaikutus sitouttamiseen	9
2.3.1	Sitoutuminen käsitteenä	10
2.3.2	Tunteiden ja vuorovaikutuksen merkitys sitoutumiseen	12
2.4	Perehdytyksen suunnittelu	13
3	Prosessin kehittämisen työkaluja	14
3.1	Henkilöstövaihtuvuus	15
3.2	Henkilöstövaihtuvuuden mittaaminen	16
4	Perehdytysuunnitelma	18
4.1	Tavoitteet ja sisältö	19
4.2	Valmistautuminen	21
4.3	Arviointi ja palaute, tulosten seuranta	21
5	Lopuksi	22
5.1	Lopulliset kehitysehdotukset	22
5.2	Työn onnistumisen arviointi	23
	Lähteet	24
	Liitteet	
	Liite 1. Perehdytyksen tarkastuslista (liite vain työn tilaajan käyttöön)	
	Liite 2. Perehdytysmateriaali (liite vain työn tilaajan käyttöön)	

1 Johdanto

Perehdytys on tärkeä osa toimivaa työyhteisöä. Perehdytys nopeuttaa sopeutumista työyhteisöön. Henkilöstön sitoutumisen ja henkilöstövaihtuvuuden kannalta on olennaista, että henkilöstö saa riittävän perehdytyksen työhön. Riittävä perehdytys on yksi työnantajan velvollisuuksista.

Työntekijän aloittaessa uudessa työympäristössä ja työtehtävässä muodostuu tarve kouluttamiselle ja valmentamiselle. Työn alkuvaiheessa tapahtuvaa työntekijän kehittämistä kutsutaan perehdyttämiseksi. Tähän vaaditaan henkilöstöresursseja sekä aikaa. Useimmissa organisaatioissa perehdyttämisen merkitys ymmärretään, mutta silti hyvä perehdyttäminen ei ole yhtä varmaa kuin säännöllinen palkanmaksu, vaikka molemmat ovat työlainsäädännön velvoittamia. (Kupias & Peltola 2009, 9.)

Hyvin toteutettu perehdytys nopeuttaa työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. Perehdyttämiseen ja työnopastukseen käytetään toisinaan useita päiviä tai jopa viikkoja, mutta tämä kuitenkin riippuu työtehtävistä, peruskoulutuksesta ja aikaisemmasta työkokemuksesta. (Kauhanen 2012, 92.)

1.1 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajana opinnäytetyölle toimii VMP Varamiespalvelu. VMP on liikevaihdolla mitattuna yksi Suomen johtavista henkilöstöpalvelualan yrityksistä. Yritys tarjoaa palveluita henkilöstövuokraukseen, rekrytointiin, organisaation kehittämiseen ja itsensä työllistämiseen. (VMP Suomi 2019.)

Varamiespalvelu-Yhtiöt on perustettu vuonna 1988. Yhtiöllä on toimistoja 38 paikkakunnalla Suomessa. Vuosittain sillä on 3 000 asiakasyritystä ja 13 000 työntekijäasiakasta. (VMP Suomi 2019.)

Toimeksianto kohdistuu VMP:n asiakasyritykselle vuokraamaan henkilöstöön. Asiakasyrityksenä toimii Helsingin Messukeskus, jossa VMP:n henkilöstö työskentelee naulakopalvelussa. VMP Oyj yhdistyi Smile Henkilöstöpalvelut Oyj:n kanssa opinnäytetyön kirjoittamisen aikana ja vaihtoi nimen Eezy Oyj:ksi.

Messukeskuksen omistajayritys Suomen Messut osuuskunta on perustettu vuonna 1919. Messukeskuksessa järjestetään vuosittain 65 messutapahtumaa sekä 1 500 kokousta ja kongressia. Kävijöitä Messukeskuksessa on vuosittain 1,2 miljoonaa. (Messukeskus 2019.)

1.2 Lähtökohdat ja -tilanteen kartoitus

Lähtötilanne on kartoitettu yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa käydyillä keskusteluilla ja haastattelulla. Toimeksiantajan edustaja on antanut tarvittavaa lisätietoa opin-
näytetyön kirjoitusprosessin aikana. Keskusteluiden aikana kartoitimme nykytilannetta toimeksiantajayrityksen perehdytysprosessista.

1.3 Haastattelun tulokset nykytilanteesta

Haastatteluun on vastannut toimeksiantajayrityksessä työskentelevä HR-koordinaattori. Haastattelussa käsiteltiin perehdytysprosessia. Haastattelu koostui 15 kysymyksestä, joista on koostettu alla oleva yhteenveto.

Aluksi haastattelussa kysyttiin, järjestetäänkö organisaatiossa perehdytyskoulutusta vai hoidetaanko perehdytys työssäoppimisen kautta. Tähän vastauksena oli, että perehdytyskoulutuksia järjestetään, mutta kiireen vuoksi tämä ei aina ole mahdollista, jolloin perehdytys järjestetään hiljaisemmassa työvuorossa työnohessa. Perehdyttämisen eri vaiheisiin osallistuu HR-koordinaattori, työnjohtaja ja tiimiesimies. Organisaation tarvittavaa osaamista ja resursseja seurataan työvuorojen täyttymisen mukaan, joiden avulla pyritään ennakoimaan tulevia tarpeita. Tarkoituksena on, että katse on jatkuvasti tulevassa, jotta jokainen vapaa työvuoro saadaan täytettyä. Osaaminen puolestaan varmistetaan pakollisella perehdytyksellä. Perehdytys jatkuu tarvittaessa tiimiesimiesten toimesta työvuorojen aikana.

Perehdytyksen toimivuutta arvioidaan työssä tapahtuvien virheiden mukaan ja seuraamalla työnlaatua. Tiimiesimiehet arvioivat toimintaa ja jatkavat perehdyttämistä tarpeen mukaan. Haastattelussa kysyttiin, miten yrityksen koulutustarpeita seurataan. Tästä ilmeni, että varsinaisia koulutuksia ei järjestetä koko henkilöstölle. Perehdyttämisen vaikutuksia voidaan yrityksessä mitata virheiden määrää tarkastelemalla, asiakkailta ja tiimiesimiehiltä saadun palautteen perusteella sekä työtyytyväisyydellä. Organisaatiossa

perehdytyksestä kerätään tällä hetkellä palautetta työntekijöiltä suullisesti perehdytyksen jälkeen.

Henkilöstön sitouttamisen keinoina organisaatiossa pyritään seuraamaan henkilöstön työtyytyväisyyttä esimerkiksi puuttumalla konflikteihin ja turhautumiseen. HR-koordinaattorin mukaan esimerkiksi puutteellinen perehdyttäminen vaikuttaa työstä suoriutumiseen, joka saattaa aiheuttaa työhön tuskastumista. Tällöin on usein kyse siitä, että työntekijälle ei ole kerrottu tarpeeksi tarkasti mitä työntekijän pitää tehdä ja mitä häneltä odotetaan. Yrityksessä ymmärretään perehdytyksen merkitys ja siihen halutaan panostaa. Sitoutuminen yritykseen koetaan tärkeäksi, sillä kyseessä on keikkatyö, minkä takia sitoutuminen on oleellinen asia rekrytointikustannuksia ajatellen. Itseohjautuvuuteen puolestaan kannustetaan luottamalla ja antamalla vastuuta omaan työhön.

Uuden työntekijän perehdytyskoulutuksen pitää yleensä HR-koordinaattori tai työnjohtaja. Perehdyttäjän pätevyys pyritään varmistamaan sillä, että perehdyttäjä on itse tehnyt kaikkia niitä töitä mitä hän perehdytettävälle opettaa. Organisaation perehdytyksissä yksilöllisten seikkojen huomioimiseksi ryhmäperehdytyksissä oletuksena on, että kukaan ei ole työskennellyt vastaavanlaisessa työssä aikaisemmin. Lisäksi aikaisemmin mainittu lisäperehdytys työnohella takaa yksilöllisten seikkojen huomioimisen. Esimies huolehtii työstä hyvin suoriutumisesta painottamalla ja kannustamalla kysymään epäselviä asioita uudestaan niin kauan, että on varmasti ymmärtänyt asian. Sillä usein se, että ei ole jotain ymmärtänyt johtuu siitä, että esimies ei ole osannut kertoa asiaa tarpeeksi selkeästi.

Haastattelussa HR-koordinaattorilta kysyttiin myös, kuinka kauan perehdyttämiseen tai perehdytysprosessiin käytetään aikaa. HR-koordinaattorin mukaan perehdytyskoulutuspäivään, joka toteutetaan ryhmissä, käytetään aikaa 2 tuntia yhtä ryhmää kohden. Tämän lisäksi muutama tunti kuluu päivien järjestämiseen ja aikataulujen sopimiseen.

Organisaatiossa ei ole tällä hetkellä käytössä erillistä opastus- tai perehdytys suunnitelmaa. Jokainen työntekijä saa kuitenkin kirjallisen ohjeistuksen työhön esimerkiksi sähköpostin muodossa. Työturvallisuuden ja työsuojelun kannalta painotetaan kahta asiaa. Ensimmäiseksi miten työskennellään turvallisesti ja huomioidaan riittävä tauotus. Toiseksi henkilöstön kanssa käydään läpi, kuinka erilaisissa poikkeustilanteissa tulee toimia. Tämän lisäksi jokaisen työntekijän pitää perehtyä palo- ja pelastussuunnitelmaan, ja kuitata suunnitelma luetuksi.

1.4 Työn tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella toimeksiantajayritykselle yhtenäinen perehdytysuunnitelma sekä sitä tukeva perehdytysmateriaali ja perehdyttämisen tarkastuslista. Perehdytysuunnitelmaa laadittaessa ja sitä tukevaa teoriaa kerättäessä on tavoitteena huomioida henkilöstön sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Perehdytysuunnitelman tavoitteena on luoda perehdyttämislle raamit, joiden vaiheita on helppo seurata, oli kyseessä kokeneempi perehdyttäjä tai sitten vasta ensimmäisiä perehdytyksiä tekevä henkilö. Lisäksi suunnitelmaan sisällytetään perehdytysprosessin tulosten seuranta. Tarkoituksena on luoda konkreettisia mittareita tuloksen seuraamiseen ja tavoitteiden täyttymiseen, niiden pohjalta toimintaa on mahdollista jatkossakin kehittää.

Perehdytysmateriaalin tavoitteena on yhtenäistää toimintaa ja varmistua siitä, että kaikki työssä aloittavat ovat saaneet tarvittavan tiedon suoriutuakseen hyvin työstään ja välttyä työssä tapahtuvilta virheiltä. Perehdytysmateriaalin on tarkoitus tukea uusia työntekijöitä sekä työvuorojen välillä pidemmän tauon pitäneitä työntekijöitä. Keikkatyöläisten perehdytysmateriaalin on tarkoitus madaltaa kynnystä tehdä työvuoroja pidemmänkin tauon jälkeen, koska toimintatapoja on mahdollista kerrata ja palauttaa mieleen työsuhteen myöhemmissäkin vaiheissa. Materiaalista onkin tärkeää löytyä sekä pääkohdat selkeästi eroteltuina, että myös tarkempi ohjeistus, jotta materiaali tukisi työntekijöitä eri vaiheissa työsuhteita ja työkokemusta. Perehdytysmateriaalin on tarkoitus selkeyttää työntekijöille asetettuja odotuksia ja yhtenäistää toimintatapoja. Perehdytysmateriaalin ohjeiden havainnollistamiseen hyödynnetään kuvia ja taulukoita, ja se on tyyliltään sähköisessä muodossa oleva opas.

1.5 Työn rajaus ja tyyppi

Tämä opinnäytetyö on tyyppiltään toiminnallinen. Toiminnallinen opinnäytetyö on ammattikorkeakouluissa käytetty vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle. Toiminnallisen opinnäytetyön on tarkoitus tavoitella käytännön toiminnan opastamista, ohjeistamista, toiminnan järjeistämistä tai sen järjestämistä. Se voi olla esimerkiksi käytäntöön suunnattu ohje, ohjeistus, opas tai jonkin tapahtuman toteuttaminen. Toimeksiantajien toiveista voidaan päätellä, että ammattikorkeakoulussa tehdyt opinnäytetyöt kaipaavat tutkimuksellisten opinnäytetöiden rinnalle toiminnalliset opinnäytetyöt. (Vilka & Airaksinen

2003, 5.) Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona. Tässä työssä yritykselle luodaan perehdytys suunnitelma ja perehdytystä tukeva perehdytysmateriaali, jolloin työn tyyppiksi muodostui toiminnallinen opinnäytetyö.

Perehdytyksellä on työntekijän työuran aikana monia eri vaiheita ja tarpeita. Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu perehdytysprosessin suunnitteluun ja perehdytysmateriaalin tuottamiseen keskittyen perehdytysprosessin alkuvaiheeseen. Alkuvaiheella tarkoitetaan tässä tapauksessa ennen ensimmäistä työvuoroa pidettävää perehdytystä sekä työsuhteen ensimmäisiä työvuoroja.

1.6 Viitekehys ja teoria

Viitekehys toimii pohjana opinnäytetyön toteutukselle. Opinnäytetyön lähteinä on käytetty perehdyttämistä, sitoutumista ja henkilöstön vaihtuvuutta käsittelevää kirjallisuutta ja artikkeleita. Perehdyttämistä käsittelevää kirjallisuutta on olemassa kohtalaisen paljon, jonka takia aiheiden rajaamisen ja lähteiden valikoimisen tärkeys korostuu. Tässä opinnäytetyössä viitekehys sisältää teoriaa perehdyttämisestä ja sen vaikutuksista, minkä avulla luodaan peruskäsitys aiheeseen. Tämän lisäksi opinnäytetyö sisältää teoriaa henkilöstön sitoutumisesta ja vaihtuvuudesta.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen aiheita ovat perehdytyksen määritelmä, perehdytyksen hyvät käytänteet, perehdytyksen vaikutus sitouttamiseen ja perehdytyksen suunnittelu sekä prosessin kehittämisen työkalut, henkilöstövaihtuvuus ja henkilöstövaihtuvuuden mittaaminen.

2 Perehdytys

2.1 Perehdytyksen määritelmä

Työnantaja on vastuussa työntekijän perehdytyksestä. Sen tulee olla riittävä, ja sen tarkoituksena on ohjeistaa työntekijä omiin tehtäviinsä, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen. Työsuhdeasiat käydään myös läpi perehdytyksessä. Näitä ovat esimerkiksi työaika, koeaika, palkka ja työterveyshuolto. (Tehy 2019.)

Työturvallisuuslaki (2002, luku 2, §14) velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijä työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä ottamaan huomioon perehdytyksessä työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus. Työntekijä on perehdytettävä riittävästi työhön, työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle annetaan ohjeistus työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan vaaran tai haitan välttämiseksi. Opastusta on annettava myös häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Laki myös velvoittaa, että opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa.

Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden työntekijän kehittämistä (Kauhanen 2007, 147). Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä on esimiehellä. Esimiehen on kuitenkin mahdollista delegoida perehdyttäminen alaisilleen tai tiimille, jossa uusi työntekijä aloittaa työnsä. Hyvin tehty perehdytys nopeuttaa työntekijän työtehon kasvamista optimaaliseksi. Perehdytyksessä on tärkeää keskittyä siihen, että se on nopeaa ja perusteellista, jotta vältytään virheiltä, taloudelliselta vahingolta ja työtapaturmilta. Perehdyttämistä varten voidaan laatia muistilistoja, joiden avulla varmistetaan, että kaikki tarvittavat asiat on käsitelty perehdyttämiskauden aikana. Perehdytykseen käytettävä aika vaihtelee työtehtävän luonteen, peruskoulutuksen ja aikaisemman työkokemuksen mukaan. (Kauhanen 2007, 88.)

Perehdyttämisellä viitataan moniin toimiin, kuten työyhteisöön, työpaikkaan tai työhön perehdyttämiseen. Perehdyttämisen aikana uudelle työntekijälle pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja luodaan työntekijälle myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja tulevista työtehtävistä. Hyvin toteutettu perehdytys mahdollistaa uuden työntekijän sopeutumisen ja talon tapoihin tottumisen nopeammin. Työhön perehdyttämisen tavoitteena on taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. (Kauhanen 2007, 145-146.)

Työhön perehdyttäminen tulisi pitää monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jolloin perehdyttäminen ei rajoitu vain työtehtävien opettamiseen, vaan siinä huomioidaan myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. Perehdyttämisen kokonaishyödyistä, esimerkiksi työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja asioiden nopeasta oppimisesta syntyviä säästöjä on vaikea laskea tarkkaan. Näistä koituvia säästöjä kuitenkin voidaan ja myös pitäisi arvioida. (Kauhanen 2007, 147.)

Työsopimuslain toisen luvun yleisvelvoite velvoittaa työnantajaa järjestämään työntekijälle riittävä perehdytys. Yleisvelvoitteessa sanotaan: ”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” Tämä siis tarkoittaa työsuhteen alkua ja tilanteita, joissa jo talossa olleen työntekijän työtehtävät muuttuvat tai työmenetelmissä tapahtuu muutoksia. Näissä tilanteissa työnantajan on järjestettävä riittävä yksilön tarpeet huomioiva perehdytys.

2.2 Perehdytyksen hyvät käytänteet

Yritykset ovat nykyään kiinnostuneempia yhteiskuntavastuusta kuin ennen. Yhteiskuntavastuun perustan muodostaa lainsäädäntö. Se jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu. Henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen on osana sosiaalista vastuuta. Yhteiskuntavastuun huomioiminen liiketoiminnassa toimii turvaavana tekijänä yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuuden, maineen ja yrityskuvan edelleen kehittymisessä. (Kupias & Peltola 2009, 14.)

Hyvän perehdyttämisen vaikutuksena voi olla, että koko työyhteisö alkaa tarkastella ja kehittää toimintatapaansa. Organisaatiokohtaiset vaikutukset voivat näkyä liiketaloudellisina vaikutuksina, perustehtävän tukemisena sekä toiminnan laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Organisaatiokohtaiset vaikutukset vaihtelevat erilaisten perehdyttämiskonseptien mukaan. Perehdyttämisen kuitenkin tulisi tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle ja työyhteisölle. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014a.)

Oppimisen kannalta ratkaisevaa saattaa olla hyvän maaperän luominen, vaikka usein ajan säästämiseksi perehdytys- ja opastustilanteissa pyritään siirtymään suoraan asiaan. Maaperän luomisella tarkoitetaan, että esimies kertoo tai tarvittaessa kertailee, mitä on tarkoitus oppia, minkä jälkeen keskustellaan, kuinka tuttua asia on ennestään ja mitä ajatuksia perehdytettävällä asiasta on. Tämän pohjalta esimies pystyy luomaan arvion perehdytettävän tämän hetkisestä kokonaiskuvasta, miten häntä tulisi opastaa ja miten vahvasti opastettavan asian tärkeyttä tulisi vielä perustella perehdytettävälle. Oppimisen maaperän tai sen orientoinnin muokkaamiseen saattaa riittää muutama minuutti, jolloin saatetaan säästää aikaa opastamisen myöhemmissä vaiheissa. Näin myös oppiminen

on helpompaa ja tehokkaampaa. Maaperän luominen virittää perehdytettävän aivot vastaanottavaisiksi ja synnyttää vuorovaikutusta perehdytettävän ja perehdyttäjän välille. Tällöin perehdytettävän kynnys kysymyksille on matalampi, kun perehdyttäjä on alusta alkaen osoittanut kiinnostusta perehdytettävän ajatuksille. Aktivointia ja vuorovaikutusta tulisi ylläpitää koko opastuksen ajan. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014a.)

Oppimisen kannalta tärkeää ovat oppimisen arviointi ja palaute. Oppijalle on tärkeää mahdollisuus peilata omia ajatuksia ja toimintaansa jonkun toisen kanssa sekä saada vahvistusta oppimiselle tai mahdollisesti suunnan korjauksen toisen huomioista tai palautteesta. Omien ajatusten ja toiminnan peilaamisella lisätään samalla vuorovaikutusta ja aktivoidaan perehdytettävää, kun perehdyttäjä pyytää ensin perehdytettävältä itseltään arvioimaan omaa toimintaansa. Näin myös perehdytettävän omat itsearviointitaidot vahvistuvat. Yleistä pohdintaa tulisikin sisällyttää jokaiseen perehdytettävän ja perehdyttäjän väliseen keskusteluun. On olennaista päästä harjoittelemaan uusia taitoja niin, että samalla perehdytettävä saa toiminnastaan konkreettista palautetta. Uutta oppiessa on ulkopuolisen palautteen tarve suuri. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014a.)

Yritykseen on turha palkata tähtityöntekijöitä, mikäli he eivät pysy talossa, halua kehittyä yhtiön toiveiden mukaan, yhteistyö tiimissä ei ole rakentavaa tai he eivät saa riittävästi mahdollisuuksia, joiden pohjalta kehittyä ja kasvaa. Rekrytointiprosessin aikana on tärkeää kertoa työnhakijalle organisaation arvot. Mitkä arvoista näkyvät päivittäisessä toiminnassa, millaisesta johtamiskulttuurista ja esimiestyöskentelystä on kyse sekä millainen organisaatorakenne on. Onko kyseessä matala vai korkea organisaatorakenne. Lisäksi tulisi selventää millaista yrityksen arki on, millä tavalla yrityksessä käyttäydytään ja työskennellään. Tärkeää on myös, että uutta työntekijää ei jätetä rekrytoinnin päätyttyä yksin, vaan seurataan kuinka aikaisemmin käsitellyt asiat loksahtavat paikalleen ja muistetaan käydä keskustelua asioista. (Kaijala 2016b.)

Onboarding-termillä kuvataan perehdytyksestä laajennettua prosessia, jolla tuetaan uuden työntekijän työskentelyn aloittamista (Kaijala 2016a). Onboardingissa yhdistyvät perehdyttäminen ja uuden työntekijän yhdistäminen osaksi työyhteisöä (Harvard 2019). Tarkoituksena on tukea perehtymistä työympäristöön ja tapoihin sekä avustaa työntekijä tehokkaan työskentelyn alkuun. On muistettava, että rekrytointi ei pääty työsopimuksen allekirjoittamiseen. Yksi perehdytystä tukeva keino on kummin tai mentorin nimeäminen

sekä ajan ja tarvittavien resurssien antaminen kummille, jotta kummina on todellisuudessa mahdollista toimia oman työn lomassa. Näin varmistutaan, että perehdytys ei jää ainoastaan kiireisen esimiehen kontolle. (Kaijala 2016a.) Ongelmana saattaa olla, että uutta työntekijää ei keretä perehdyttää muuhun kuin itse työhön. Tämän seurauksena työntekijällä kuluu paljon aikaa ennen kuin kokee kuuluvansa joukkoon. (Viitala 2004, 259.)

Perehdytyksen yksi osa on uuden työntekijän työnkuvan, vastualueiden ja valtuuksien selkeyttäminen. Selkeä käsitys tavoitteista ja mittareista työn onnistumisen arvioimisessa ovat lähtökohtia työskentelylle. Tavoitteet ja haluttu määränpää on ilmaistava työntekijälle, jotta voidaan odottaa työntekijän toimivan tehokkaasti niitä kohti. Mikäli tavoitteista ei kommunikoida, ei voida odottaa työntekijän löytävän kaikista suorinta, nopeinta ja tehokkainta reittiä määränpäähän pääsemiseksi. (Kaijala 2016a.)

Ilmapiirin vaatimukset korostuvat, mikäli perehdytettävältä odotetaan perehdytyksessä ja ohjauksessa aktiivista osallistumista, omien näkemysten, mielipiteiden ja osaamisen ilmaisemista. Salliva ilmapiiri on turvallinen ja arvostava, joka innostaa kokeiluun ja tutkimiseen. Oppimisilmapiiriin vaikuttavat erityisesti esimies, mutta sen lisäksi koko työyhteisöllä on vaikutusta ilmapiiriin muodostumiseen perehdyttäjää unohtamatta. Perehdyttäjän tulisi selvittää omia ajatuksia siitä, miten kokee perehdytettävän, onko hän kiinnostunut perehdytettävästä henkilöstä ja aiheesta, arvostaako perehdytettävää ja kokeeko, että hänellä voisi olla perehdytettävältä jotain opittavaa. Arvostusta voidaan osoittaa kysymällä perehdytettävältä hänen näkemyksiään ja mielipiteitään. Turvallista ilmapiiriä taas voidaan rakentaa selventämällä perehdytettävälle, että tässä vaiheessa opitaan ja kokeillaan, eikä kaikkea vielä tarvitse osata. Toki oppimisilmapiiriin vaikuttaa myös muut seikat, mutta tämä toimii peruslähtökohtana. (Kupias & Peltola 2009, 135.)

2.3 Perehdytyksen vaikutus sitouttamiseen

Hyvällä perehdyttämisellä on mahdollista tukea uuden työntekijän aloittamista organisaatiossa ja työtehtävässä. Asenteiden kannalta on kahdella ensimmäisellä viikolla suuri merkitys. Perehdyttämisen avulla turvataan laatua ja tuottavuutta, jonka lisäksi lisätään henkilöstön pysyvyyttä, positiivista asennoitumista ja työturvallisuutta. (Viitala 2004, 261.)

2.3.1 Sitoutuminen käsitteenä

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite kuvaamaan työelämässä, miten työyhteisö tai yritys koetaan osana omaa elämää sekä millainen osa työyhteisöä tai yritystä yksilö on (Viitala 2004, 162). Sitoutumisella määritellään ihmisen suhdetta työn tekemiseen. Sitoutuminen on ihmisen ja kohteen välinen psykologinen kytkös. Sitoutumisen luonteita on useita, kuten esimerkiksi jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen, tunneperäinen sitoutuminen, paktoon perustuva sitoutuminen, palkkioperusteinen sitoutuminen sekä luottamusperäinen sitoutuminen. (Lämsä & Päivike 2010, 92–96.)

Jatkuvuusperusteisella sitoutumisella tarkoitetaan ihmisen halukkuutta tehdä jatkuvasti töitä. Tämän edellytyksenä on, että työnteko koetaan hyödyllisemmäksi verrattuna mahdollisuuteen, jossa työtä ei tehtäisi ollenkaan. Henkilö kokee työn mielenkiintoisuuden korvaavan vaivannäön. Tämän sitoutumisen kautta ihminen nähdään hyötyjä arvoivana henkilönä, jonka toiminta työetiikan kannalta nähdään liittyvän utilitarismiin eli seurausetiikkaan. (Lämsä & Päivike 2010, 93.)

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan, että työtä tehdään ahkerasti ja sopimuksen mukaisesti pohjautuen sisäistettyihin normeihin, sääntöihin ja ohjeisiin. Normit ovat lain- ja sääntöön ja muodollisiin sopimuksiin perustuvia sekä yhteisöllisiä ja kulttuurillisia normeja. Henkilö kokee nämä normit arvokkaana, hyvänä ja tavoiteltavana. Tämä ilmenee esimerkiksi niin, että henkilöllä on oikeus odottaa toiselta henkilöltä työn tekemistä tietyllä tavalla perustuen lupaukseen. Normatiivinen sitoutuminen on työetiikan näkökulmasta velvollisuusetiikkaa eli deontologiaa. (Lämsä & Päivike 2010, 93.)

Tunneperäisellä sitoutumisella tarkoitetaan tunteisiin, arvoihin ja samaistumiseen pohjautuvaa sitoutumista. Työn tekeminen koetaan arvokkaaksi ja tärkeäksi sekä sitä kohtaan tunnetaan kiintymystä. Tunneperäinen sitoutuminen kuvataan syvimmäksi sitoutumisen muodoksi. Työhön halutaan panostaa, eikä siihen käytettyjä uhrauksia lasketa. Äärimmillään tätä voidaankin kutsua intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi. Työetiikan näkökulmasta tähän sitoutumiseen kuuluu arvokokemus, sillä työ koetaan arvokkaana. (Lämsä & Päivike 2010, 94.)

Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa ei ole muuta vaihtoehtoa, kuin tehdä tiettyä työtä. Henkilöllä ei ole useita syitä, minkä vuoksi pysyä työpaikassaan ja tavoitella asetettuja

tavoitteita. Tässä tapauksessa myös lähtöherkkyys on korkea. (Lämsä & Päivike 2010, 95.)

Palkkioperusteinen sitoutuminen perustuu erilaisten palkkioiden mahdollisuuteen. Nämä voivat olla aineellisia palkkioita kuten palkka ja muut materiaaliset edut tai sosiaalisia kuten hyvät työkaverit ja työilmapiiri tai psykologisia kuten kehittymisen sekä itsensä toteuttamisen mahdollisuudet. Saatua palkkioita verrataan omaan työpanokseen. Näiden suhteen ollessa hyvä, voidaan myös olettaa sitoutumista tapahtuvan. (Lämsä & Päivike 2010, 95.)

Luottamusperusteisen sitoutumisen kuvataan sisältävän moraalisia ja tunneperäisiä tekijöitä. Moraalisella tekijällä tarkoitetaan ihmisen velvollisuuden tunnetta työtä ja työpaikan menestystä kohtaan. Velvollisuuden suorittaminen synnyttää henkilölle oikeuksia. Näitä oikeuksia voi olla esimerkiksi kannustava palkka, oikeus hyvään työhön ja työyhteisöön sekä inhimillinen ja tasapuolinen kohtelu. Luottamussiteen perustana onkin velvollisuuksien ja oikeuksien välinen vastavuoroisuus ja sen tärkeäksi ymmärtäminen. Tunne tämän sitoutumisen pohjalla edellyttää kiintymystä omaan työhönsä ja työpaikkaansa. Työllä luodaan mielekkyyttä ja tarkoitusta henkilön elämään. (Lämsä & Päivike 2010, 96.)

Organisaatioon kohdistuvan luottamukseen perustuvan sitoutumisen rakentamisessa on määritelty neljä eri tärkeää tekijää. Ensinnäkin tämä vaatii arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyyttä organisaation ja työntekijän välillä sekä näiden hyväksymistä ja tarvittaessa näistä keskustelua. Toiseksi toimintaperiaatteiden ja -tapojen tulisi olla johdonmukaisia sekä työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaista ja samoja periaatteita noudattavaa. Periaatteiden muutoksista tulisi keskustella ja lupauksista pitää kiinni. Kolmantena tekijänä on osallistuminen ja keskustelun avoimuus. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstö osallistuu oman työn ja työpaikan toiminnan kehittämiseen, jonka lisäksi henkilöstöllä tulisi olla mahdollista ilmaista omia mielipiteitä ja käsityksiään. Toiminnan kehittämisen pohjana toimii kriittinen keskustelu, sillä muuten organisaatiolla on suuri mahdollisuus juuttua paikalleen. Neljäntenä tekijänä on välittämisen ja turvallisuuden tunne, joka muodostuu henkilöstön kokiessa työpanoksensa tärkeäksi ja arvostetuksi yksilöllisellä tasolla. Turvallisuuden tunne muodostuu käsityksestä, että työntekijällä on tarvittaessa mahdollisuus apuun ja tukeen. (Lämsä & Päivike 2010, 96–97.)

Frederick Taylor tieteellisen liikkeenjohdon kehittäjä aikoinaan mietti ratkaisua siihen, miten ihminen on mahdollista saada pysymään paikalla tarkkaavaisena ja toimimaan johdonmukaisesti tietyn ajan jakson. Hän ajatteli tarkan ohjauksen ja valvonnan sekä palkan olevan tekijöitä, joilla ihmisen saa työskentelemään halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Nykyään kuitenkin käskyjen ja tarkan valvonnan sijasta on tärkeää vedota yhä useammin ihmisen ajatteluun ja tunteisiin, jonka avulla työ koetaan mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi. (Lämsä & Päivike 2010, 80.)

Sosiaalisten suhteiden tarve korostaa motivaation lähteenä toimivia ihmissuhteita. Tämän tarpeen ollessa voimakas, on ihmiselle merkityksellistä toisten ihmisten hänelle asettamat tavoitteet. Tämän takia ihminen on taipuvainen pyrkimään sopeuttamaan oman käyttäytymisensä toisen toiveiden mukaiseksi. Tämä henkilö haluaa olla pidetty ja yhteistyökykyinen työntekijä. (Lämsä & Päivike 2010, 86.) Esimerkiksi Viitala (2004, 161) mainitsee palautteen voimistavasta vaikutuksesta ihmisiin. Onnistuminen on enimmäkseen sisäinen kokemus ja aiheuttaa tyydytystä ihmiselle itsessään, mutta ulkoisella tunnuksella vahvistetaan toisen onnistumista. Työntekijä haluaa olla hyväksytty ja arvostettu, jolloin tätä vahvistavat viestit vahvistavat uskoa omiin kykyihin ja tuovat rohkeutta uusiin haasteisiin tarttumiseen. (Viitala 2004, 161.)

2.3.2 Tunteiden ja vuorovaikutuksen merkitys sitoutumiseen

Yrityskulttuuri vaikuttaa siihen, miten sosiaalisen pääoman merkitys ymmärretään yrityksessä. Tunteiden vaikutus oppimiseen, työhön sitoutumiseen sekä ihmisten välisissä suhteissa aletaan tiedostaa entistä enemmän. Tunnetason sitoutuminen on hyvän vuorovaikutuksen edellytys. Tämä toki toimii myös toisin päin, sillä vuorovaikutus toimii myös tunnetason sitoutumisen edellytyksenä. Tunteet ja vuorovaikutus toisin sanoen ovat toisiaan vahvistavia tekijöitä. Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittavissa heikkoja tuloksia ihmisten sitoutumisesta ja tunnetason kiintymyksestä omaan työhön. Gallupin kansainvälisten vertailujen mukaan USA:ssa ja Kanadassa vain 25-30 prosenttia on sitoutuneita omaan työhön. (Kamensky 2015a.)

Vuorovaikutussuhteiden lopahtaminen lupaavaltakin vaikuttavan alun jälkeen yleensä johtuu siitä, ettei vuorovaikutussuhde perustu vastavuoroisuuteen. Empatiakyvyn uupuminen ja ihmisten yleinen taipumus asioiden katsomiseen omasta näkökulmasta voi joh-

taa ihmisiä ottamaan enemmän kuin antamaan. Myös verkosto saattaa olla rakenteellisesti huono, jonka vuoksi vastavuoroisuutta ja jatkuvaa "win-win-tilannetta" ei synny. Kärsivällisyys ja pitkäjänteisyys ovat perusedellytyksiä toimivassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Näiden tulokset edellyttävät pitkäaikaista yhteistyön opettelua ja saattavat vaatia epämukavuusalueelle menemistä. (Kamensky 2015a.)

2.4 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdyttämisen kehittämisessä on huomioitava aikaisemmat toimintamallit ja osaaminen ja näiden vaikutus realistisiin perehdyttämiskäytänteiden tavoitteisiin. Tavoite tulee olla lähtöisin yrityksen visiosta ja strategiasta. On mietittävä, näkyykö strategia yrityksen toiminnassa ja työntekijöiden arjessa. Tämän lisäksi on koko ajan kehitettävä perehdyttävien henkilöiden vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja, jotta saadaan aikaiseksi hyvää perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 51-52.) Opastuksen ja keskustelun lisäksi perehdyttämisen tueksi tarvitaan hyvin suunniteltu itseopiskelumateriaali, joka on mahdollista koota kirjalliseksi materiaaliksi tai opiskeluohjelmaksi (Viitala 2004, 261).

Esimies toimii usein myös osana itse perehdytystä, mutta hänelle tärkeä osa perehdytystä on johtaa perehdytystä ja ajankäyttöä sekä huolehtia muusta resursoinnista. Esimiehen tulee tunnistaa, milloin uuden oppiminen ja tukeminen on tärkeää sekä huolehtia, että perehdyttäminen on järjestetty sopivalla tavalla. Perehdytyksen johtamisella tarkoitetaan perehdytyksen organisointia, suunnittelua ja toteutusta omassa tiimissä tai yksikössä. Erilaisissa perehdytys tilanteissa olevilla henkilöillä tulisi muodostua mahdollisimman hyvä ja turvallinen oppimisympäristö. Yksiköissä tulisi noudattaa organisaatiossa yleisesti sovittuja perehdyttämisen pelisääntöjä tai vaihtoehtoisesti voidaan luoda omat, tarkoituksen mukaiset käytännöt, jotka pohjautuvat organisaation strategiaan. Systemaattisuuden tärkeys korostuu yksikön henkilöstövaihtuvuuden kasvaessa. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014b.)

Yllä mainitun mukainen toiminta edellyttää sen, että perehdyttäminen näkyy esimiehen ajankäytössä ja kehittämisen aktiivisessa seurannassa. Esimieheltä vaaditaan kykyä liittää kehittäminen osaksi organisaation strategiaa. Lopputuloksen kannalta paras vaihtoehto on, että mahdollisimman moni työntekijä osallistuu perehdyttämiseen, sillä näin edistetään monia hyviä asioita oppimisen kannalta. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014b.)

Nykyään yhä useammassa yrityksessä perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö, jolloin perehdytysprosessin kehittämiseen ja itse perehdyttämiseen osallistuvat kaikki. Tämä koskettaa myös perehdytettävää, joka osallistuu perehdyttämisohjelmansa laatimiseen ja sen muokkaamiseen. Näin perehdytettävä ei ole vain toimenpiteiden kohde. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Perehdytykseen osallistuessa useampia tahoja ja henkilöitä on kuitenkin luotava yhteinen käsitys siitä, miten perehdytys organisoidaan, jotta sillä tuetaan yrityksen tavoitteita. Tämä vaatii keskustelua ja koordinoitua, jotta vältetään päällekkäiseltä työltä, kirjavilta toimintatavoilta ja katvealueilta. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

Uuden työntekijän aloittaessa alkaa niin sanottu etsikkoaika, jolloin työntekijä sopeutuu talon tapoihin, raamittaa omaa toimintaansa ja etsii yrityskulttuuriin sopivia tapoja. Tällöin ensiarvoisen tärkeää on mentorointitoiminta, esimiehen valmentava asenne ja erityisesti suunniteltu perehdytysohjelma. Uuden työntekijän aloittaminen vaatii esimiehen valmistautumisen uuden työsuhteen alkamiseen. Perehdytys- ja onboarding-prosessiin kannattaa kuitenkin panostaa, sillä sen avulla työnantajan on mahdollista osoittaa työntekijälle arvostusta ja sitoutumista. Työnantajan osoittama arvostus ja sitoutuminen synnyttää näitä vastavuoroisesti takaisin työnantajalle. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi on kuitenkin ennen kaikkea hyvä pohja työntekijän työsuhteen tehokkaaseen alkuun. Erityisesti voimakkaasti kasvavan yrityksen kasvun mahdollistamiseksi tulisi seuraavien asioiden olla kunnossa. Hyvä ja riittävä perehdyttäminen toimintatapoihin ja työtehtäviin, odotusten ja vastuiden selkeä määrittäminen ja niistä viestiminen, tavoitteiden ja mittareiden yhteinen sopiminen sekä esimieheltä saatu tuki ja säännöllinen seuranta ja palaute. Näiden asioiden huomioiminen mahdollistavat uuden työntekijän työn aloittamisen turvallisilla mielin ja työssä onnistumisen. Selkeät tavoitteet auttavat työntekijän oman työn arvioimista sekä tekevät työn tekemisestä palkitsevaa ja tehokasta. Epävarmuus sen sijaan syö turhaa energiaa sekä aiheuttaa turhautumista ja tehottomuutta. (Kaijala 2016c.)

3 Prosessin kehittämisen työkaluja

Töitä ja prosesseja uudelleenorganisoidaan eri syistä. Muuttuva markkina- ja taloustilanne edellyttää organisaatioita miettimään henkilöstön määrää, organisaation raken-

netta, työnjakoa sekä työtehtäviä ja vastuualueita. Tällä tavoin voidaan sopeutua jatkuvasti muuttuvaan tilanteeseen. Töitä organisoidaan ennakoivasti uudelleen osana organisaation kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on aiempaa parempi toimivuus, asiakaslähtöisyys, tuottavuuden kehittäminen, henkilöstön hyvinvointi ja työmotivaatio. (Kauhanen 2012, 47.) Kilpailussa menestyminen edellyttää jatkuvaa tuottavuuden kehittämistä, sillä tuottavuus ei kehity itsestään (Kauhanen 2012, 49).

Nykyisin johto vaatii, että henkilöstön kehittämistoiminta tukee liiketoimintastrategiaa. Tämän tulee myös olla mitattavissa. Vaikka toimintaa ei olisikaan mahdollista aina mitata kovin tarkasti, on silti heikot arvaukset ja suuntaa antavat seurantakohteet parempi vaihtoehto kuin se, että mittaaminen todetaan mahdottomaksi. Henkilöstön kehittämispäätöksistä vastaavat henkilöt ja organisaatiot ovat haasteiden ääressä, kun mietitään, miten perustellaan liiketoiminnalle tärkeitä ja keskeisiä kehittämishankkeita. Toiminnan edistäminen vaatii selkeitä osoituksia, siitä miten asioihin panostaminen on vaikutuksessa erilaisiin tuloksiin. (Kauhanen 2012, 159–160.)

3.1 Henkilöstövaihtuvuus

Henkilöstö on organisaation voimavara, jonka avulla voidaan vaikuttaa yrityksen kilpailuun. Henkilöstövaihtuvuus on jossain määrin suotavaa ja hyväksyttävää, sillä tämä edesauttaa rakentavaa muutosta organisaatiossa. Tästä huolimatta liian monen työntekijän lähteminen yrityksestä ei ole toivottavaa. Työssään aloittavien työntekijöiden vapaaehtoinen organisaatiosta lähteminen voi kertoa toimintahäiriöstä, minkä yritykset haluavat pyrkiä välttämään. Mikäli organisaatio haluaa vähentää henkilöstövaihtuvuutta, tulee ymmärtää tekijät, jotka laukaisevat henkilöstövaihtuvuuden ja lopetusaikteen. (Jha 2009, 7.)

Organisaatiot investoivat paljon työntekijöiden perehdytykseen ja koulutukseen sekä organisaatiossa ylläpitämiseen. Tämän takia organisaation tulisi minimoida henkilöstövaihtuvuus ja tunnistaa työntekijöiden arvo. Henkilöstövaihtuvuus tulisi hallita organisaation menestyksen vuoksi. (Ongori 2007, 49.)

Henkilöstövaihtuvuus on organisaatiolle kallista. Tähän liittyvät kustannukset sisältävät esimerkiksi mahdollisen korvaavan henkilön etsimisen ulkopuolisilta työmarkkinoilta, va-

linnan tekemisen ehdokkaiden välillä, uuden työntekijän perehdyttämisen sekä muodollisen ja epävirallisen työntekijän kouluttamisen, kunnes uusi työntekijä saavuttaa edeltäneen työntekijän työstä suoriutumisen tason. Monet tutkijat väittävät, että korkealla henkilöstövaihtuvuudella voi olla kielteisiä vaikutuksia organisaation kannattavuuteen, jos tätä ei hoideta kunnolla. Tutkimustulokset osoittavat, että korvaavan uuden työntekijän palkkaaminen ja kouluttaminen menetetyn työntekijän tilalle kustantaa noin 50 prosenttia työntekijän vuosipalkasta. Henkilöstövaihtuvuudella on monia ”näkymättömiä” kustannuksia, joita aiheutuvat uusista työntekijöistä, kollegoiden osallistuminen uusien työntekijöiden aloittaessa ja vanhojen työntekijöiden lähtiessä organisaatiosta sekä avoimesta työpaikasta aiheutuneesta työstä. Tämän lisäksi henkilöstövaihtuvuudella on vaikutusta asiakaspalveluun ja tyytyväisyyteen. (Ongori 2007, 51.)

Organisaatioilla on useampia toimintavaihtoehtoja huomioida henkilöstövaihtuvuuden minimoiminen ja työntekijöiden vaihtuvuuden ongelmat strategiassa. Toimintavaihtoehdot voivat koskettaa rekrytointia, työntekijän valintaa, perehdyttämistä, koulutusta, työsuunnittelua ja palkanmaksua. Muutettavan tai kehitettävän käytännön tulee kuitenkin vastata havaittua ongelmaa. Esimerkiksi huonoista valintamenettelyistä johtuva henkilöstön vaihtuvuus ei todennäköisesti parane, jos käytännön muutoksessa keskitytään yksinomaan perehdyttämisprosessiin. Samoin henkilöstövaihtuvuuden johtuessa palkkatasosta, jolloin työstä aiheutuva tuotto ei vastaa palkkaa eikä ole kilpailukykyinen, ei todennäköisesti ratkaise ongelmaa, jos käytännössä pyritään vain parantamaan organisaation tarjontaa harjoittelupaikoilla. Henkilöstön vaihtuvuudesta aiheutuvien suorien ja epäsuorien kustannuksien kasvaessa, on kannattavaa tunnistaa syyt miksi työntekijät poistuvat organisaatioista ja tämän pohjalta ryhtyä asianmukaisiin toimenpiteisiin. (Ongori 2007, 51)

3.2 Henkilöstövaihtuvuuden mittaaminen

Puhuttaessa henkilöstövaihtuvuudesta tarkoitetaan sillä sitä osuutta henkilöstöstä, joka aloittaa ja lopettaa työsuhteen tietyn ajanjakson aikana. Henkilöstövaihtuvuuden mitalukuna käytetään henkilöiden määrää eikä esimerkiksi virkojen tai toimien määrää. Henkilöstövaihtuvuusluku lasketaan suhteuttamalla aloitetut ja lopetetut työsuhteet keskimääräiseen laskentajakson henkilöstömäärään. Organisaation sisäinen liikkuvuus ja henkilöstösiirrot viestivät työnvaihdoksista ja mahdollisuudesta kehittymiseen ja uuden oppimiseen talon sisällä. (Kauhanen 2012, 93–94.)

Tilastoitaessa henkilöstövaihtuvuutta tulisi laskea määräaikaisille työsuhteille ja tois-
taiseksi voimassa oleville työsuhteille omat vaihtuvuusluvut. Yleensä yhtä vuotta kohden
optimaalisena henkilöstövaihtuvuutena pidetään 5–10 prosenttia. Vaihtuvuuden ollessa
pienempää ei organisaatiossa todennäköisesti ole riittävästi tilaa joustaville muutoksille.
Vaihtuvuuden taas ollessa suurempaa voi olla mahdollista, että keskeisten asioiden hoi-
taminen jää vähemmälle ja vaihtuvuus aiheuttaa kohtuuttomasti henkilöstöhankinta- ja
perehdyttämiskustannuksia. Suuri henkilöstövaihtuvuus saattaa myös usein katkaista
organisaatioiden välisiä yhteistyösuhteita. Tämän aiheuttamat kustannukset organisaat-
iolle ovat yleensä jopa suurempia kuin pelkät henkilöstöhankinnan ja perehdyttämisen
aiheuttamat kustannukset toimintatavan ollessa yhä verkostomaisempaa. (Kauhanen
2012, 93–94.)

4 Perehdytys suunnitelma

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tuotos eli perehdytys suunnitelma, joka pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen ja toimeksiantajan edustajan haastatteluun.

Perehdytyksen tavoitteet
<p>Työnantajan kannalta:</p> <ul style="list-style-type: none">- Työssä tapahtuvien virheiden minimoiminen- Asiakaspalvelun laadun varmistaminen- Henkilöstövaihtuvuuden minimoiminen- Henkilöstön sitoutuminen työhön <p>Työntekijän kannalta:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nopeampi sopeutuminen työyhteisöön- Itseohjautuvuus työssä- Työturvallisuus työssä- Työssä onnistuminen- Työssä ja työyhteisössä viihtyminen
Perehdytyksen sisältö
<ul style="list-style-type: none">- Perehdyttämisen tarkastuslista- Työturvallisuus- Työsuhdeasiat- Työajat, työvuorojen varaaminen ja kirjaaminen- Arvot ja työnantajan odotukset (tavoitteet)- Työtehtävät- Tietolähteet- Ohjeistus, perehdytysmateriaali- Kummi ensimmäisissä työvuoroissa- Perehdytyksen arviointi ja palaute
Perehdytykseen valmistautuminen
<ul style="list-style-type: none">- Perehdyttäjän valitseminen- Perehdytys suunnitelman läpi käyminen- Tiedotus uusista työntekijöistä- Ennakoiva yhteydenotto uusiin työntekijöihin- Perehdytysmateriaalin lähettäminen uusille työntekijöille
Perehdytyksen arviointi ja palaute
<ul style="list-style-type: none">- Perehdyttäjä/esimies antaa palautetta työntekijälle- Työntekijä arvioi omaa työtänsä ja perehdytyksen mukaisen toiminnan onnistumista- Työntekijä antaa palautetta perehdytyksestä
Perehdytyksen tulosten seuranta
<ul style="list-style-type: none">- Työntekijöiden sitoutumisen seuranta- Työntekijöiden vaihtuvuuden seuranta- Työntekijöiden palautteen seuranta- Valmiiden perehdytyksen tarkistuslistojen määrä suhteessa uusiin työntekijöihin

Kuvio 1. Toimeksiantajayritykselle tehty perehdytys suunnitelma.

Yllä olevasta kuviosta on nähtävillä perehdytysuunnitelma, joka määrittelee perehdytysuunnitelman mukaisen perehdytyksen tavoitteet, perehdytyksen sisällön ja perehdytykseen valmistautumisen, joiden tavoitteena on tukea yhdenmukaista perehdyttämistä. Tämän lisäksi suunnitelma määrittelee perehdytyksen arvioinnin ja palautteen sekä perehdytyksen tulosten seurannan, joiden tavoitteena on seurata perehdytysuunnitelman tuloksia ja vaikutusta henkilöstövaihtuvuuteen. Luvun 4 seuraavat otsikot avaavat kuviossa havainnollistettua perehdytysuunnitelmaa.

4.1 Tavoitteet ja sisältö

Kuvio 1 kuvaa toimeksiantajayritykselle tehtyä perehdytysuunnitelmaa. Perehdytyksen ja sen suunnittelun tavoitteena on tukea työn tavoitteita työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Perehdytysuunnitelman tavoitteena on minimoida työssä tapahtuvia virheitä kertomalla perehdytettävälle jo työsuhteen alussa työtehtävät, vastuualueet, yrityksen arvot ja työlle asetetut tavoitteet eli työnantajan odotukset. Perehdytyksellä varmistetaan asiakaspalvelun hyvä laatu työntekijän ymmärtäessä mihin arvoihin palvelu perustuu. Perehdyttämissuunnitelma mahdollistaa työntekeksen aloittamisen turvallisesti mielin, koska työntekijällä on tarpeeksi ymmärrystä työtehtävistään sekä välittää viestin työnantajan arvostuksesta ja sitoutumisesta työntekijää kohtaan. Näin myös pyritään minimoimaan henkilöstövaihtuvuutta vastavuoroisen sitoutumisen avulla, joka vähentää tarvetta jatkuvaan rekrytointiin ja lisää aktiivista työvuorojen varaamista.

Perehdytysuunnitelman tavoitteet työntekijän näkökulmasta ovat nopeampi sopeutuminen työyhteisöön kummitoiminnan avulla ja selkeän työnkuvan myötä. Itseohjautuvuuden ja työssä onnistumisen tunteen on mahdollista kasvaa työn odotusten ollessa selkeitä. Perehdytyksen arvioimisen ja palautteen avulla pyritään kehittämään toimintaa sekä varmistamaan työssä ja työyhteisössä viihtyminen ja pärjääminen.

Perehdytysuunnitelma sisältää perehdyttämisen tarkastuslistan (liite 1). Listan avulla varmistutaan, että jokaisen uuden työntekijän perehdyttäminen on yhdenvertaista. Osa työhön perehtymisestä käydään erillisenä perehdytyspäivänä ja osa työvuorojen aikana. Tämän vuoksi perehdytyksen etenemisen seuranta on helpompaa listan avulla, johon perehdytettävä kirjaa käsitellyt asiat. Näin vältetään unohduksilta ja asioiden turhalta läpikäymisellä tarpeettoman monta kertaa.

Perehdytys suunnitelman mukaiseen sisältöön kuuluvat ohjeistus työturvallisuuteen työympäristön tuomat vaatimukset huomioiden. Lisäksi perehdytyksessä käydään läpi työsuhdetta koskevat asiat kuten työsopimus, käytössä oleva työehtosopimus, palkka ja työterveyshuolto sekä toimintaohje sairauspoissaoloihin. Suunnitelman mukaiseen perehdyttämiseen kuuluu ohjeistus työvuorojen varaamisesta, tähän käytettävästä järjestelmästä ja työajoista.

Perehdyttävälle kerrotaan työtehtävien perustana toimivista yrityksen arvoista ja työnantajan odotuksista, jolloin konkreettiset työtehtävät voidaan mieltää näiden seikkojen kautta ja ne huomioon ottaen. Suunnitelman sisällön yksi osa on tietolähteet, jolla tarkoitetaan mistä työntekijän eritilanteissa tarvitsema tieto on saatavilla myöhemmissä vaiheissa. Esimerkiksi mistä työohjeistus on löydettävissä myöhemmin tai kenen puoleen kääntyä erilaisissa ongelmatilanteissa. Perehdytys suunnitelman mukainen perehdyttäminen sisältää perehdytys materiaalin, jonka esimies lähettää uudelle työntekijälle luettavaksi.

Perehdytys suunnitelmaan kuuluu työsuhteen alussa kummin tuki työvuorossa. Kummitoiminta lähtee liikkeelle esimiehen tiedottaessa henkilöstölle uusista työntekijöistä. Tämän yhteydessä kysytään nykyisiltä kokeneilta työntekijöiltä alustavaa kiinnostusta kummina toimimisesta uusille työntekijöille sekä selvennetään mistä on kysymys. Kummi osoitetaan uudelle työntekijälle aina työvuoron alussa, vähintään kahden ensimmäisen työvuoron aikana. Mikäli työvuoron muut työntekijät eivät ole halukkaita toimimaan kummina, toimii tiimiesimies työvuoron aikana kummina. Tarkoituksena kuitenkin on, että kummina toimii toinen työntekijä, jotta varmistutaan kummin työlle jäävästä riittävästä ajasta ja huomiosta. Kummin tarkoituksena on työvuoron aikana toimia uuden työntekijän ”työparina” sekä tarvittaessa avustaa ja vastata uuden työntekijän kysymyksiin. Kummin tarkoituksena on tukea työn aloittamista ja tarvittaessa ohjeistaa työtavoista. Näin perehdytys suunnitelmalla tuetaan työyhteisöön sopeutumista ja vahvistetaan yhteenkuuluvuutta. Kummi täyttää myös yhdessä uuden työntekijän kanssa perehdytyksen tarkastuslistaa, mikäli työvuoron aikana on käsitelty listasta löytyviä kohtia.

Perehdytyksen loputtua jokaiselta uudelta työntekijältä kysytään kirjallinen palaute esimerkiksi sähköpostin muodossa. Työntekijän on tarkoitus arvioida, miten hän on itse pärjännyt työsuhteen alussa ja hänellä on mahdollisuus kertoa, mikäli kokee tarvitse-

vansa lisää perehdytystä. Tämän lisäksi työntekijän on mahdollista antaa vapaata palautetta perehdytyksestä ja sen riittävydestä. Näin varmistutaan kattavasta perehdytyksestä huomioiden myös yksilöllinen oppiminen.

4.2 Valmistautuminen

Kuviossa 1 joka kuvaa perehdytys suunnitelmaa käsitellään perehdytykseen valmistautumista. Tämä aloitetaan valitsemalla perehdyttävä. Tällä suunnitelman kohdalla pyritään varmistamaan, että kaikki osapuolet tietävät heille kuuluvat roolit. Vaikka perehdytyksen usein pitäisikin sama henkilö, on tämä kohta hyvä huomioida poikkeustilanteiden varalta. Näin perehdyttävä on tietoinen tilanteesta ja on valmis aloittamaan perehdytykseen valmistautumisen. Perehdytykseen valmistautuminen alkaa perehdytys suunnitelmaan perehtymisellä tai sen kertaamisella.

Perehdytysprosessin alussa on hyvä tiedottaa koko henkilöstöä uusien työntekijöiden tulosta. Tämän yhteydessä myös kerrotaan kummitoiminnasta, kuten mitä tämä tarkoittaa ja mitä kummita edellytetään sekä tiedustellaan, onko kummitoiminnasta kiinnostuneita työntekijöitä. Uusiin työntekijöihin otetaan yhteyttä ja kerrotaan perehdytyspäivän ajankohta, perehdytyspaikka sekä kerrotaan hieman sen sisällöstä. Tämän yhteydessä lähetetään uusille työntekijöille perehdytysmateriaali, jotta siihen on mahdollista tutustua jo etukäteen. Näin myös kysymysten muodostaminen perehdytyspäivänä on helpompaa.

4.3 Arviointi ja palaute, tulosten seuranta

Perehdytyksen päätyttyä on vuorossa arviointi ja palaute (kuvio 1). Ensimmäisten työvuorojen jälkeen tulisi uuden työntekijän kanssa puhua miten työsuhte on lähtenyt käyntiin. Keskustelu käydään pääsääntöisesti esimiehen kanssa. Kuitenkin kummitoiminnan kehittämiseksi olisi hyvä, että keskustelua käydään myös kummin ja perehdytettävän välillä. Keskustelussa tulisi käydä läpi työvuorossa tapahtuneet onnistumiset ja rakentava palaute. Keskustelussa myös kummin olisi hyvä saada palautetta siitä, miten hän on onnistunut ja onko esimerkiksi ohjeistaminen ollut selkeää.

Lopuksi jo aikaisemmin mainittu palaute, johon uusi työntekijä arvioi kirjallisesti omaa toimintaansa. Tämän lisäksi uusi työntekijä antaa palautetta saamastaan perehdytyksestä.

Perehdytysuunnitelman (kuvio 1) mukaan perehdytyksen tuloksia voidaan seurata kolmella eri tavalla. Ensimmäiseksi seurataan työntekijöiltä saatua palautetta perehdytyksistä. Onko saatu palaute ollut positiivista vai negatiivista ja onko perehdyttämisessä vielä seikkoja, joita tulisi kehittää. Tämän avulla voidaan tehdä tarpeellisia muutoksia suunnitelmaan ja itse perehdyttämiseen. Toisena keinona voidaan seurata työntekijöiden sitoutumista, jolla tässä tapauksessa tarkoitetaan tehtyjen työvuorojen määrää. Voidaan tarkastella esimerkiksi puolen vuoden tai vuoden ajanjaksoa ja selvittää kasvaako sitoutuneiden eli aktiivisesti työvuoroja tekevien työntekijöiden määrä. Tarvitaanko työvuorojen täyttämiseen aiempaa pienempi määrä henkilöstöä vai vaaditaanko tähän edelleen sama määrä henkilöstöä. Kolmantena keinona on työntekijöiden vaihtuvuuden seuranta. Tätä voidaan seurata uusien rekrytoitujen työntekijöiden määrää tarkastelemalla suhteessa irtisanoutuneisiin työntekijöihin. Tätä aihetta käsiteltiin tarkemmin kohdassa 3.1. Henkilöstövaihtuvuuden mittaaminen.

5 Lopuksi

5.1 Lopulliset kehitysehdotukset

Työn tavoitteena oli luoda yritykselle perehdyttämissuunnitelma ja tätä tukeva materiaali. Opinnäytetyön lopullisina kehittämissuunnitelmiksi on, että yrityksessä perehdytykset tehtäisiin suunnitelmallisemmin ja yhtenäisemmin hyödyntämällä tätä varten tehtyä materiaalia ja perehdytysuunnitelmaa. Perehdytyksissä tulisi kiinnittää huomiota suunnitelmallisuuteen ja tarkoituksen mukaisuuteen, perehdyttämiseen varattavaan riittävään aikaan sekä perehdytyksen tulosten seuraamiseen. Nämä tekijät huomioiden on perehdyttämistä jatkossakin mahdollista kehittää ja optimoida tarpeen mukaan. Ehdotan, että perehdytyksen kehittämiseen ja laadun seuraamiseen hyödynnetään henkilöstön palautetta. Näin osoitetaan sitoutumista henkilöstöä kohtaa, jolloin tämä on mahdollista nähdä vastavuoroisena sitoutumisena.

Ehdotan myös, että perehdytysmateriaali otetaan käyttöön sähköisessä muodossa henkilöstölle tarkoitettussa järjestelmässä. Näin materiaaliin on helppo palata myös jatkossakin ilman, että materiaali hukkuu muun sähköpostin joukkoon. Tämän lisäksi materiaali olisi hyvä olla myös nähtävissä työntekijöiden tiloissa.

5.2 Työn onnistumisen arviointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia perehdyttämisen vaikutusta sitoutumiseen ja henkilöstövaihtuvuuteen sekä luoda yritykselle perehdytys suunnitelma ja tätä tukeva materiaali. Työn avulla haluttiin luoda yritykselle yhtenäinen perehdyttämisen suunnitelma.

Kaikki opinnäytetyölle asetetut tavoitteet toteutuivat. Toiminnallinen opinnäytetyö toimi hyvänä menetelmänä työn toteuttamiselle. Uskon, että työni toimii hyvänä pohjana perehdytysprosessin yhtenäistämiseen ja sen kehittämiseen jatkossakin.

Opinnäytetyön suunnitelmaan laatiessani koin haasteelliseksi arvioida eri työn vaiheisiin kuluva aikaa. Tämän lisäksi muiden opintojen aikataulutuksen huomioon ottaminen opinnäytetyön aikataulussa teki etukäteen arvioimisesta hankalaa. Opinnäytetyö ei edennyt täysin suunnitelman mukaisella aikataululla, vaan vaati muutamia muutoksia. Tästä huolimatta työ valmistui määräajassa.

Opinnäytetyön teoriaosuus vei enemmän aikaa kuin etukäteen ajattelin. Koin teoreettisen viitekehyksen kokoamisen kuitenkin opettavaisena ja tämän kirjoittaminen valmisti minua hyvin itse työn tekemiseen. Koin valitsemani aiheen mielenkiintoiseksi ja aiheen rajaaminen tuntui ajoittain haastavalta. Huomasin myös, että aiheeseen liittyvä teoria ei eri lähteiden mukaan jakanut kovinkaan paljon eriäviä mielipiteitä. Tämä vaikutti lähteiden etsimiseen. Pyrin kuitenkin tuomaan perehdyttämisen teoriaan laajempaa näkökulmaa sitoutumista ja henkilöstövaihtuvuutta käsittelevän teorian avulla.

Tämän opinnäytetyön jatkona ehdottaisin seuraavaksi tiimiesimiehiä ja työnjohtajia koskevan perehdytys suunnitelman ja materiaalin laatimista. Tämä vahvistaisi myös nau-lakkotyöntekijöiden työhön perehtymistä ja työn tekemistä, kun myös esimiehillä olisi yhtenäinen toimintamalli. Tämä myös antaisi valmiuden reagoida nopeammin uusien nau-lakkotyöntekijöiden esimieheksi ylentämiseen, mikäli tähän muodostuu tarve.

Lähteet

Finlex 2001. Työsopimuslaki. 2. luku §1. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Luettu 27.9.2019.

Finex 2002. Työturvallisuuslaki 2. luku §14. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Luettu 22.11.2019.

Harvard 2019. Onboarding and Orientation and Review Period. <https://hr.fas.harvard.edu/onboarding-and-orientation-and-review-period>. Luettu: 15.10.2019.

Jha, Shweta 2009. Determinants of Employee Turnover Intentions: A Review. Management Today. <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=381025121008123087108026018015092103121054040082031043106003107107085112081085092030118030122121033051020121116001024065102094028008022092000020079106073098088081090039080080098019122080091110106086024014006094089087069110097110074097007031004096125013&EXT=pdf>. Luettu 6.4.2020.

Kaijala, Markus 2016a. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. E-kirja. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:3\(\(20\)REKRYTOINTI\(\(20\)MUUTOKSESSA\(\(20\):3.2\(\(20\)R\(\(e4\)j\(\(e4\)hdysm\(\(e4\)inen\(\(20\)kasvu\(\(20\)hyv\(\(e4\)n\(\(20\)imun\(\(20\)kautta\(\(20\):Onboarding\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nn\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)/piste:b948](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:3((20)REKRYTOINTI((20)MUUTOKSESSA((20):3.2((20)R((e4)j((e4)hdysm((e4)inen((20)kasvu((20)hyv((e4)n((20)imun((20)kautta((20):Onboarding((20)k((e4)yt((e4)nn((f6)ss((e4)((20)/piste:b948). Luettu 15.10.2019.

Kaijala, Markus 2016b. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. E-kirja. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:2\(\(20\)ONNISTUNEEN\(\(20\)REKRYTOINNIN\(\(20\)KESKEISIMM\(\(c4\)T\(\(20\)ELEMEN-TIT\(\(20\):Virhe\(\(20\)5\(\(\(20\)J\(\(e4\)t\(\(e4\)t\(\(20\)rekrytoidun\(\(20\)osajaan\(\(20\)yksin\(\(20\)/piste:b252](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:2((20)ONNISTUNEEN((20)REKRYTOINNIN((20)KESKEISIMM((c4)T((20)ELEMEN-TIT((20):Virhe((20)5(((20)J((e4)t((e4)t((20)rekrytoidun((20)osajaan((20)yksin((20)/piste:b252). Luettu 22.11.2019.

Kaijala, Markus 2016c. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. E-kirja. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:3\(\(20\)REKRYTOINTI\(\(20\)MUUTOKSESSA\(\(20\):3.2\(\(20\)R\(\(e4\)j\(\(e4\)hdysm\(\(e4\)inen\(\(20\)kasvu\(\(20\)hyv\(\(e4\)n\(\(20\)imun\(\(20\)kautta\(\(20\):Rekrytointi\(\(20\)ei\(\(20\)p\(\(e4\)\(\(e4\)ty\(\(20\)ty\(\(f6\)sopimuksen\(\(20\)tekemiseen\(\(20\)/piste:b863](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:3((20)REKRYTOINTI((20)MUUTOKSESSA((20):3.2((20)R((e4)j((e4)hdysm((e4)inen((20)kasvu((20)hyv((e4)n((20)imun((20)kautta((20):Rekrytointi((20)ei((20)p((e4)((e4)ty((20)ty((f6)sopimuksen((20)tekemiseen((20)/piste:b863). Luettu 22.11.2019.

Kamensky, Mika 2015a. Menestyksen timantti. Alma Talent Oy. E-kirja. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBXCXCTEB#kohta:5\(\(20\)VUOROVAIKUTUS\(\(20\)MENESTYSTEKIJ\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\):5.2\(\(20\)Verkostot\(\(20\)vuorovaikutuksen\(\(20\)perustana\(\(20\):5.2.4\(\(20\)Yksil\(\(f6\)tason\(\(20\)verkostot\(\(20\):Verkottumiselle\(\(20\)otollinen\(\(20\)mielenmaisema\(\(20\)/piste:b2920](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAIBXCXCTEB#kohta:5((20)VUOROVAIKUTUS((20)MENESTYSTEKIJ((c4)N((c4)((20):5.2((20)Verkostot((20)vuorovaikutuksen((20)perustana((20):5.2.4((20)Yksil((f6)tason((20)verkostot((20):Verkottumiselle((20)otollinen((20)mielenmaisema((20)/piste:b2920). Luettu 22.11.2019.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print, Tampere.

Kupias, Päivi & Peltola Raija & Pirinen, Jorma 2014a. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy. E-kirja: [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:4.\(\(20\)Yksil\(\(f6\)iden\(\(20\)osaamisen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\)\(:Osaaminen\(\(20\)kehitty\(\(20\)oppimalla\(\(20\)\(:Edist\(\(e4\)\(\(20\)oppimista\(\(20\)\(:Vuorovaikutus\(\(20\)ja\(\(20\)palaute\(\(20\)/piste:b992](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:4.((20)Yksil((f6)iden((20)osaamisen((20)kehitt((e4)minen((20)(:Osaaminen((20)kehitty((20)oppimalla((20)(:Edist((e4)((20)oppimista((20)(:Vuorovaikutus((20)ja((20)palaute((20)/piste:b992). Luettu: 15.10.2019.

Kupias, Päivi & Peltola Raija & Pirinen, Jorma 2014b. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy. E-kirja. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:3.\(\(20\)Osaamisen\(\(20\)kehitt\(\(e4\)minen\(\(20\)arkea\(\(20\)\(:Vahvista\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)oppimista\(\(20\)\(:Perehdytys\(\(20\)/piste:b845](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IAC-BFXJTFF#kohta:3.((20)Osaamisen((20)kehitt((e4)minen((20)arkea((20)(:Vahvista((20)ty((f6)ss((e4)oppimista((20)(:Perehdytys((20)/piste:b845). Luettu 22.11.2019.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2010. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-5. painos. Edita Pirma Oy, Helsinki.

Messukeskus 2019. Messukeskus yrityksenä. Luettu 18.12.2019. <https://messukeskus.com/messukeskus/yrityksena/>.

Ongori, Henry 2007. A review of the literature on employee turnover. African Journal of Business Management. http://ithuteng.ub.bw/jspui/bitstream/10311/1154/1/On-gori_AJBM_2007.pdf. Luettu 2.4.2020.

Tehy 2019. Perehdytys. <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>. Luettu: 23.9.2019.

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vilkka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Jyväskylä.

VMP Suomi 2019. VMP Varamiespalvelu yrityksenä. Luettu 18.12.2019. <https://www.vmp.fi/vmp-yrityksena/>.